



# Harvard Business Review

América Latina

## El liderazgo en una crisis (permanente)

por Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky

---

Julio 2009

---

Reimpresión R0907F-E

Cuando la economía se recupere, las cosas no volverán a la normalidad y se requerirá un estilo distinto de liderazgo.

# El liderazgo en una crisis (permanente)

por Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky

**S**ería profundamente alentador percibir la actual crisis económica como si sólo fuese otro momento difícil que debemos sortear. Lamentablemente, la mezcla actual de urgencia, riesgos altos e incertidumbre seguirán siendo la norma incluso después de que la recesión llegue a su fin. Las economías no pueden levantar muros de contención contra la competencia global cada vez más intensa, la restricción energética, el cambio climático y la inestabilidad política. La actual crisis –que superaremos con la ayuda de los ajustes técnicos expertos de las autoridades políticas– simplemente crea el marco para una crisis sostenida, o incluso permanente, de desafíos serios y desconocidos.

Piense en un ataque cardíaco que sucede en horas de la madrugada. Los técnicos en emergencias médicas llevan a la víctima raudamente al hospital, donde los equipos expertos de urgencia y cirugía ejecutan procedimientos establecidos debido a que no hay tiempo para la improvisación creativa. Logran estabilizar al paciente y luego le proporcionan nuevos vasos sanguíneos a su corazón. La emergencia ya ha pasado; sin embargo, ahora existe una serie de desafíos de alta prioridad, pero de menor urgencia. Cuando se recupere de la cirugía, ¿cómo debe el paciente prevenir otro infarto? Ahora que ha sobrevivido, ¿cómo se adapta a la incertidumbre de una nueva realidad para poder estar bien? Aún falta mucho para que la crisis termine.

La tarea de liderar durante una crisis sostenida –sea usted el CEO de una importante empresa o un ejecutivo dirigiendo una

nueva iniciativa corporativa– es muy complicada. El liderazgo durante una crisis tiene dos fases diferentes. Primero, está la fase de emergencia, cuando su tarea es estabilizar la situación y comprar tiempo. En segundo lugar, está la fase adaptativa, cuando aborda las causas subyacentes de la crisis y construye la capacidad para prosperar en una nueva realidad. La fase adaptativa es especialmente complicada: las personas lo presionan enormemente para que responda a sus ansiedades con la seguridad de un experto, incluso si al hacerlo exagera lo que usted sabe y pasa por alto lo que no. A medida que usted pida a las personas que hagan cambios adaptativos necesarios pero incómodos, es posible que traten de hundirlo. La gente pide a gritos que la dirijan, mientras usted enfrenta un camino hacia el futuro que no tiene claridad. La única certidumbre son los virajes y las vueltas.

Sin embargo, aún debe liderar.

## Atrincherarse o “reiniciar”

El peligro de la situación económica actual es que las personas en posiciones de autoridad pueden terminar atrincherándose. Tratarán de resolver el problema con soluciones de corto plazo: controles más rigurosos, recortes globales y planes de reestructuración. Harán por defecto aquello que saben hacer para así reducir la frustración y acallar sus temores y los de los demás. Su método principal será usar la experticia de siempre para ayudar a sus organizaciones a capear el temporal.

Eso es comprensible. Desde el comienzo de la historia, las figuras de autoridad han protegido a su gente de las amenazas externas de modo que todos puedan volver a la vida normal lo más rápido posible. Pero en estos tiempos, hasta las figuras de autoridad más competentes serán incapaces de ofrecer esta protección. La adaptabilidad organizacional que se requiere para enfrentar una sucesión incesante de desafíos supera la experticia de cualquiera. Nadie que ocupe una posición de autoridad –nadie en absoluto, en realidad– ha experimentado una situación como ésta en el pasado (mal que mal, la experticia en la cual confiábamos en el pasado es lo que nos llevó hasta esta situación). Una organización que depende exclusivamente de sus altos ejecutivos para que ellos enfrenten estos desafíos corre el riesgo de fracasar.

Ese riesgo aumenta si sacamos las conclusiones equivocadas a partir de nuestra probable recuperación de la actual desaceleración económica. Muchas personas sobreviven a los ataques cardíacos, pero la mayoría de los pacientes de cirugía cardíaca reanuda sus antiguos hábitos: sólo 20% deja de fumar, cambia su alimentación o hace más ejercicio. De hecho, al reducir la sensación de urgencia, el éxito mismo del tratamiento inicial crea la ilusión de que todo ha vuelto a la normalidad. Las destrezas técnicas de los expertos médicos, que resuelven el problema inmediato de sobrevivir, sin querer permiten que los pacientes no tengan que enfrentar la tarea de cambiar su forma de vida para estar sanos en el largo plazo. Sigue existiendo mucho en juego, así como mucha incertidumbre, pero la sensación disminuida de urgencia hace que la mayoría de los pacientes olvide enfocarse en la necesidad de adaptarse.

Las personas que practican lo que nosotros llamamos *el liderazgo adaptativo* no cometen este error. En lugar de atrincherarse, aprovechan la oportunidad que presentan momentos como el actual para apretar el botón de reinicio de la organización. Usan la turbulencia del presente para construir a partir del pasado y para cerrar ese capítulo, y en el proceso cambian las reglas clave del juego, dan nueva forma a las partes de la organización y al trabajo de las personas.

No estamos hablando acerca de remecer una organización de modo que nada tenga sentido. El proceso de adaptación es un proceso tanto de conservación como de reinención. Las modificaciones dirigidas a cadenas específicas del ADN organizacional

## LA IDEA EN SÍNTESIS

» **¿Está esperando que las cosas vuelvan a la normalidad en su organización? Lo siento. Los líderes necesitarán nuevas habilidades que se adecuen a un entorno de urgencias, riesgos altos e incertidumbre; incluso después de que termine la actual crisis económica.**

» **Usted tendrá que:**  
**Fomentar la adaptación, ayudando a las personas a desarrollar “las prácticas del futuro” que permitirán que la organización prospere en el nuevo entorno, incluso mientras siguen usando las mejores prácticas necesarias para el éxito en el presente.**

**Aceptar el desequilibrio, manteniendo a las personas en un estado que crea la incomodidad suficiente para inducir el cambio, pero no tanta como para que se resistan, se vayan o se paralicen. Generar liderazgo, dando a las personas de todos los niveles de la organización la oportunidad de liderar experimentos que le ayuden a adaptarse a los tiempos cambiantes.**

» **Usted no logrará sus objetivos como líder si se sacrifica a usted mismo desoyendo sus necesidades.**

harán la diferencia clave (considere que los seres humanos comparten casi 90% de su ADN con los chimpancés).

Aun así, la gente experimentará pérdidas. Algunas partes de la organización tendrán que morir, y algunos puestos y formas habituales de hacer las cosas tendrán que ser eliminados. A medida que la gente trabaja para desarrollar nuevas competencias, a menudo se sentirá avergonzada por su incompetencia. Muchas personas tendrán que renegociar sus lealtades con aquellos mentores y colegas cuyas enseñanzas ya no son útiles.

Su empatía será tan importante para el éxito como las decisiones estratégicas que usted tome acerca de qué elementos del ADN organizacional descartará. Eso se debe a que necesitará la ayuda de las personas; no necesitará su lealtad ciega mientras lo siguen por un camino rumbo al futuro, sino su ayuda entusiasta para descubrir ese camino. Y para que puedan ayudar, usted tendrá que dotarlos de la capacidad para desempeñarse en un continuo entorno de incertidumbre y de cambios imposibles de controlar.

### Las tareas del liderazgo de hoy

En este contexto, el liderazgo es un arte experimental y de improvisación. Las destrezas que han permitido a la mayoría de los ejecutivos llegar a sus posiciones de autoridad –la capacidad de resolver problemas analíticamente, la toma de decisiones rigurosa, la articulación de una dirección

clara– pueden obstaculizar el éxito. Aunque en algunos momentos estas destrezas seguirán siendo útiles, la fase adaptativa de una crisis requiere algunas prácticas nuevas de liderazgo.

**Fomentar la adaptación.** Los ejecutivos se enfrentan ahora a dos exigencias contrapuestas. Por una parte, deben ejecutar para resolver los desafíos del presente y por la otra adaptar lo que hacen y cómo lo hacen para prosperar en el mundo del mañana. Deben desarrollar “las prácticas del mañana” y al mismo tiempo destacarse en las mejores prácticas de hoy.

El caso de Julie Gilbert es la evidencia de que estas tareas duales pueden –y de hecho, deben– ser puestas en práctica por personas que no están en lo más alto de una organización. Como vicepresidenta y luego vicepresidenta senior en la cadena minorista Best Buy desde 2000 hasta comienzos de 2009, vio una inminente crisis en la incapacidad de la empresa de beneficiarse de la mayor participación de la mujer en el mundo de los bienes electrónicos de consumo, principalmente orientado a los hombres. Las mujeres

estaban influyendo cada vez más en las decisiones de compra, directa e indirectamente. Pero sacarle provecho a esta tendencia iba a requerir algo más que un plan inteligente de marketing. Exigiría un cambio en la orientación de la empresa.

No es fácil lograr que una organización se adapte a los cambios del entorno. Usted tendrá que *enfrentar la lealtad a las prácticas heredadas* y entender que su deseo de cambiarlas lo transforma a usted en el blanco de ataques. Gilbert creía que en lugar de limitarse a vender productos de tecnología a clientes que eran mayoritariamente varones, Best Buy debía comenzar a atraer a las mujeres reflejando la creciente integración de los dispositivos electrónicos en la vida familiar. En consecuencia, dirigió una iniciativa destinada a establecer boutiques dentro de las tiendas que vendían sistemas de home theater en conjunto con muebles y otros accesorios ad hoc. Las tiendas crearon exhibiciones de salas de estar para mostrar no sólo los bienes electrónicos, sino que también un entorno de entretenimiento. La gente de venta fue capacitada para interactuar con las clientas que hasta ese entonces habían sido ignoradas al entrar con hombres a ver los home theater.

Gilbert dice que abogar por este enfoque la expuso a duras críticas de parte de los ejecutivos que percibían a Best Buy como una cadena minorista que vendía *productos* y no experiencias de tecnología. Pero enfocarse en la compradora cuando un hombre y una mujer entraban en la tienda –hacer contacto visual con ella y saludarla, preguntarle acerca de sus películas favoritas y mostrárselas en los sistemas–, a menudo daba como resultado que la pareja compraba un producto más caro y completo de lo que había pensado originalmente. Según Gilbert, las devoluciones y cambios de compras hechas por las parejas eran 60% menos que las realizadas por hombres solos. Al replantearse las prácticas tradicionales, el negocio de home theater de Best Buy prosperó y creció de dos boutiques piloto ubicadas en tiendas a mediados de 2004 a más de 350 cuatro años después.

Cuando piense respecto de la eliminación de prácticas que parecen ser menos adecuadas para un entorno cambiante, usted debe *distinguir entre lo esencial y lo prescindible*. ¿Qué es tan valioso y central para la identidad y capacidad de una organización que merece ser preservado? ¿Qué debe ser descartado, aun cuando sea valioso para muchos, para poder seguir avanzando hacia el futuro?

Gilbert quería preservar la fuerte cultura de Best Buy de responder a las necesidades de los clientes. Pero a ella le parecía que la cultura casi exclusivamente masculina de la empresa –“hombres que le venden a hombres”– era un obstáculo para el éxito. Por ejemplo, la frase “los jets van en camino” significaba que los altos ejecutivos, todos hombres, estaban visitando las tiendas de Best Buy en los aviones corporativos. Estos vuelos les proporcionaban la oportunidad de conversar en grupo acerca de temas importantes y de crear lazos más estrechos. A menudo, tras estos vuelos se anunciaban decisiones importantes. Después de recibir una llamada con una pregunta acerca de las clientas proveniente de uno de estos grupos que visitaba

una boutique de home theater de Best Buy, Gilbert convenció a los altos ejecutivos de que nunca más permitieran que uno de estos aviones volara sin al menos una mujer a bordo.

Debido a que no se sabe exactamente hacia dónde se dirige una medida que se construye la adaptabilidad de una organización, es prudente evitar cualquier plan grandioso y detallado. Por el contrario, *realice varios experimentos*. Por cierto, muchos fracasarán y el trayecto hacia el futuro se caracterizará por las constantes correcciones a mitad del camino. Pero aquel camino zigzagueante será el sello de la capacidad de su empresa para descubrir mejores productos y procesos. Tome como ejemplo esta práctica del sector tecnológico: la versión 2.0 es un reconocimiento explícito de que los productos que están entrando al mercado son experimentos, prototipos que deben ser mejorados en la próxima iteración.

El negocio de home theater de Best Buy era un experimento. Otro experimento mucho más amplio en la empresa se originó a partir de la creencia de Gilbert de que para adaptarse a una base de clientes con cada vez más mujeres, Best Buy se vería obligada a cambiar el rol de las mujeres dentro de la organización. La empresa tradicionalmente había esperado que los altos ejecutivos proporcionaran en dirección e innovación. Pero, tal como nos explicó Gilbert, una definición de la venta minorista de aparatos electrónicos de consumo que incluyera a las mujeres tendría –en última instancia– que venir desde abajo hacia arriba. Para atraer a las clientas se requería empoderar a las mujeres en todos los niveles de la empresa.

Esto resultó en la creación de los foros de liderazgo de mujeres conocidos dentro de la empresa como *WoLF (Women's Leadership Forum) packs* mediante los cuales las mujeres, desde las cajeras de las tiendas hasta las altas ejecutivas, se reunían para apoyarse mutuamente y para generar proyectos innovadores basados en su experiencia colectiva. En un intento poco ortodoxo por neutralizar la amenaza que esto representaba para la cultura tradicionalmente masculina de Best Buy, dos hombres se juntaban con dos mujeres para liderar cada grupo.

Más de 30.000 empleadas se unieron a los *WoLF packs*. La empresa dice que la iniciativa fortaleció su flujo de líderes de alto potencial, provocó un crecimiento notorio en el número de mujeres que postulaban a los puestos vacantes y mejoró los resultados finales, al reducir la tasa de rotación entre las empleadas. Gilbert, quien hace poco abandonó Best Buy para ayudar a otras empresas a establecer programas similares, logró un objetivo doble de liderazgo adaptativo: abordar el desafío actual y construir la adaptabilidad. Tuvo un impacto positivo inmediato en el desempeño financiero de la empresa y al mismo tiempo, la posicionó para que pudiera desplegar a más empleados para llegar a mercados más amplios.

**Aceptar el desequilibrio.** Sin urgencia, es mucho menos probable que se realicen los cambios difíciles. Pero si las personas sienten demasiada angustia se resistirán, huirán o se paralizarán. El arte del liderazgo en el mundo actual implica orquestar el conflicto, el caos y la confusión inevitables del cambio, de manera que la perturbación sea productiva y no destructiva.

En cierto modo, la atención de salud es un microcosmos de la turbulencia y la incertidumbre que enfrenta la economía en general. Paul Levy, el CEO de Beth Israel Deaconess Medical Center, en Boston, está tratando de ayudar a su organización a adaptarse a los cambios constantes del sector.

Cuando Levy asumió su cargo, en 2002, Beth Israel Deaconess era una organización disfuncional con graves problemas financieros. Creada varios años antes mediante la fusión apresurada de dos hospitales universitarios de Harvard Medical School, la entidad había tenido varios problemas en sus intentos por integrar dos culturas muy diferentes. Ahora estaba tremendamente endeudada y enfrentaba la probabilidad de ser adquirida por una empresa con fines de lucro, lo que significaba perder su estatus como una prestigiosa institución de investigación. Levy rápidamente hizo cambios que fortalecieron las finanzas del hospital y atenuaron las tensiones culturales.

Para rescatar al centro médico, Levy tuvo que provocar incomodidad. Obligó a las personas a enfrentar las consecuencias potencialmente desastrosas de mantener el statu quo—continuar con las pérdidas financieras, despidos masivos o directamente la venta de la organización—y declaró en un memo a todos los empleados que “ésta es nuestra última oportunidad” para salvar a la institución. Cuestionó públicamente a las poderosas facciones médicas dentro del hospital y dejó totalmente en claro que ya no se tolerarían conflictos entre las dos culturas.

Pero una reestructuración exitosa no era una garantía de un éxito en el largo plazo en un entorno amenazado por la incertidumbre. De hecho, la estabilidad que provocó el éxito inicial de Levy socavó la capacidad del hospital para adaptarse a la sucesión de desafíos que vendrían en el futuro.

Mantener a una organización en una zona productiva de desequilibrio es una tarea delicada; mientras ejerce el liderazgo, es necesario *mantener la mano sobre el termostato*. Si la temperatura es consistentemente baja, las personas no sentirán la necesidad de hacer preguntas incómodas o tomar decisiones difíciles. Si es consistentemente alta, la organización corre el riesgo de estallar: las personas podrían entrar en pánico y atrincherarse.

Levy mantuvo una temperatura alta después de que pasó la emergencia financiera. Instauró una medida prácticamente inédita en un hospital: publicó informes trimestrales acerca de los errores médicos y estableció una meta para eliminar esos errores dentro de cuatro años. Aunque las divulgaciones generaron una publicidad embarazosa, Levy creía que reconocer y aprender de los errores serios llevaría a una mejor atención de los pacientes, mayor confianza en la institución y una viabilidad de largo plazo.

Mantener el nivel adecuado de desequilibrio, requiere que se *despersonalice el conflicto* que surge naturalmente a medida que las personas experimentan y cambian de rumbo en un entorno de incertidumbre y turbulencia. La meta es centrar los desacuerdos en los temas, incluyendo algunas de sus propias perspectivas, en lugar de centrarlos en las partes involucradas. Pero los temas en sí son algo más que datos intangibles y análisis. Detrás de ellos hay competencias, lealtades e intereses

concretos de las personas. En consecuencia, usted debe *actuar políticamente* y también de manera analítica. En un periodo de confusión, uno debe buscar más allá de la importancia de un tema para intentar entender los intereses, los temores, las aspiraciones y las lealtades de las facciones que se han formado en torno a él. Orquestrar los conflictos y las pérdidas, y negociar entre esos intereses son los puntos clave de este juego.

Este juego también exige que usted *crea una cultura de conversaciones valientes*. En un periodo de incertidumbre sostenida, los temas más difíciles tienen que ser debatidos. Los disidentes capaces de proporcionar conocimientos clave deben ser protegidos contra la presión organizacional que exige silencio. Los ejecutivos tienen que escuchar a las voces no habituales y establecer el tono correcto para que haya sinceridad y se tomen riesgos.

A comienzos de 2009, cuando Beth Israel Deaconess enfrentaba una pérdida anual proyectada de US\$ 20 millones tras varios años de rentabilidad, Paul Levy sostuvo una reunión con los empleados para conversar acerca de los despidos masivos. Expresó su preocupación en relación a cómo los recortes afectarían a los empleados de sueldos bajos, como las personas que hacían la limpieza, y de forma bastante cautelosa lanzó una idea que probablemente sería muy impopular: proteger algunos de esos puestos con sueldos bajos reduciendo los salarios y beneficios de los empleados con sueldos altos, incluyendo a muchos de los que estaban sentados en el auditorio. Para su gran sorpresa, los asistentes comenzaron a aplaudir con entusiasmo.

Su sincera solicitud de ayuda provocó innumerables sugerencias de cómo ahorrar gastos, incluyendo una oferta proveniente de los 13 jefes de departamentos médicos de salvar 10 puestos mediante donaciones personales que en total sumaban US\$ 350.000. En última instancia, estas iniciativas redujeron en 75% la cantidad de despidos planificados.

**Generar liderazgo.** La adaptabilidad corporativa normalmente no proviene de alguna gran iniciativa nueva ideada por la casa matriz, sino de la acumulación de microadaptaciones que se originan en toda la empresa en respuesta a sus muchos microentornos. Hasta el acierto más exitoso suele ser el resultado de muchos experimentos, uno de los cuales termina siendo revolucionario.

Para fomentar estos experimentos, uno debe reconocer la interdependencia de las personas a lo largo de toda la empresa, así como las empresas reconocen cada vez más la interdependencia de los jugadores—proveedores, clientes e incluso rivales—más allá de sus fronteras. Es ilusorio creer que un equipo ejecutivo encontrará por sí solo el mejor camino hacia el futuro. En consecuencia, usted debe usar el liderazgo para generar más liderazgo en lo más profundo de la organización.

En una reunión global de socios realizada en junio de 2000, Egon Zehnder, fundador de la firma de búsqueda de ejecutivos que lleva su mismo nombre, anunció que se jubilaba. En lugar de reflexionar sobre el crecimiento sostenido de la empresa bajo su liderazgo durante 36 años, Zehnder hizo una advertencia: la esta-



## Mantenga la mano sobre el termostato. Si la temperatura es muy baja, las personas no tomarán decisiones difíciles. Si es demasiado alta, podrían entrar en pánico.

bilidad “es una desventaja, no una ventaja, en el mundo de hoy”, dijo. “Cada vista nueva del horizonte es una mirada a través de un nuevo giro de un caleidoscopio. . .” (un símbolo de desequilibrio, si es que alguna vez hubo alguno). “El futuro de esta empresa”, prosiguió Zehnder, “está totalmente en las manos de los hombres y mujeres presentes en esta sala”.

De boca de otra persona, esta declaración podría haber parecido la típica monserga apropiada para la ocasión. Pero Egon Zehnder construyó su empresa sobre la convicción de que los cambios en los entornos internos y externos requieren un tipo nuevo de liderazgo. Tempranamente vio que su start-up no iba a ser capaz de cumplir con su verdadero potencial si él se hacía el responsable exclusivo de su éxito.

Los ejecutivos individuales simplemente no tienen la capacidad que se requiere para percibir y construir sentido a partir de todos los cambios que hay a su alrededor. Necesitan *distribuir la responsabilidad del liderazgo*, y reemplazar la jerarquía y la autoridad formal con la capacidad organizacional, que utiliza la inteligencia colectiva. Los ejecutivos deben relajar su sensación de obligación de ser todo y hacer todo, y aprender a sentirse cómodos compartiendo su carga con personas que operan en distintas funciones y posiciones a través de la organización. Al impulsar la responsabilidad por el trabajo adaptativo más abajo en la organización, usted se confiere un espacio para pensar, explorar e identificar el próximo desafío en el horizonte.

Para distribuir la responsabilidad de liderazgo más ampliamente, usted tendrá que *movilizar a todos para generar soluciones*, aumentando el flujo de información que permite a las personas de la organización tomar decisiones independientes y compartir las lecciones que aprenden de las iniciativas innovadoras.

Para generar un nuevo liderazgo e ideas innovadoras, usted debe *apalancar la diversidad*, lo que, por cierto, es más fácil de decir que hacer. Todos tendemos a pasar tiempo con personas que son similares a nosotros. No es nada fácil escuchar y aprender de quienes están al otro lado de una línea divisoria. Pero si usted no involucra el rango más amplio posible de opiniones y experiencias de vida, –incluyendo las de los empleados más jóvenes–, corre el riesgo de operar sin un panorama matizado de las realidades cambiantes que la empresa enfrenta interna y externamente.

Crear este tipo de entorno implica ceder parte de la autoridad generalmente asociada con el liderazgo e incluso ceder algo de

la propiedad, sea ésta legal o psicológica, en la organización. Por cierto, la meta es que todos “actúen como si fueran propietarios de este lugar” y se sientan motivados a idear innovaciones o a tomar la delantera en la creación de valor para su empresa, sin importar la posición que ocupen dentro de ésta.

De hecho, Zehnder convirtió la empresa en una corporación en la cual cada socio, incluyéndose él, poseía un porcentaje igual de capital y el mismo

derecho a voto en las reuniones de los socios. Las compensaciones subían o bajaban según el desempeño general de la empresa. La meta era hacer que todos los socios estuvieran “fuertemente comprometidos con el fundamento y el propósito” de la firma.

El modelo de liderazgo colaborativo y distribuido de Zehnder sirvió como base para una evaluación estratégica que la empresa realizó justo después de su jubilación. En el corto plazo, los socios se enfrentaban a un colapso dramático en el mercado de la búsqueda de ejecutivos; su desafío en el largo plazo era un escenario competitivo cambiante, incluyendo el crecimiento del reclutamiento online y la salida a la bolsa de varios competidores importantes. A medida que la empresa intentaba resolver cómo adaptarse y prosperar en este entorno, las palabras de Zehnder seguían vigentes: “La forma en que abordamos el cambio diferencia a los de mejor desempeño de los rezagados.

---

### El liderazgo adaptativo en la práctica

**BEST BUY** | Una vicepresidenta senior ayudó a la empresa a adaptarse al hecho de que las mujeres tenían un rol cada vez más importante en las decisiones de compra de bienes electrónicos de consumo.

**BETH ISRAEL DEACONESS MEDICAL CENTER** | El nuevo CEO ayudó a una organización disfuncional –creada a partir de una fusión apresurada de dos hospitales universitarios de Harvard– para que se adaptara a los desafíos actuales de la atención de salud.

**EGON ZEHNDER INTERNATIONAL** | El fundador fomentó un estilo de liderazgo que ayudó a la firma de búsqueda de ejecutivos a adaptarse al aumento del reclutamiento online y a la salida a la bolsa de sus competidores.

---

Pero primero debemos saber qué es lo que nunca debe cambiar. Debemos entender la diferencia entre los principios perennes y las prácticas diarias". Una vez más, la mayor parte del cambio sustentable no se trataba del cambio en sí, sino de discernir y conservar lo que es valioso y esencial.

La empresa adoptó un enfoque de abajo hacia arriba respecto de cómo esbozar su futuro, involucrando en el proceso a todos los socios, desde los niveles más bajos hasta los más altos. Decidió seguir siendo una sociedad de capital cerrado. A diferencia de los rivales que estaban implementando despidos masivos, la empresa decidió que prácticamente no habría despidos: preservar el tejido social de la organización, clave para el éxito en el largo plazo, fue considerado más importante que los resultados financieros en el corto plazo. De hecho, la empresa decidió seguir contratando y eligiendo socios incluso durante el periodo de desaceleración del mercado.

## Un equipo ejecutivo no encontrará por sí solo el mejor camino hacia el futuro. Pero el liderazgo puede generar más liderazgo en lo más profundo de la organización.

Arraigada en su cultura de interdependencia, la empresa se adaptó a un entorno cambiante, y pudo generar resultados excelentes incluso en el corto plazo, a medida que ganaba participación de mercado, conservaba sus márgenes saludables y mantenía alta la moral, una fuente importante de la continuidad del éxito. El trabajo adaptativo les permitió llevar lo mejor de su historia hacia el futuro.

### Cuidarse a sí mismo

Para evitar verse atrapado por las fuerzas que generaron la presente crisis, usted debe ser capaz de alejarse de los hábitos tradicionales de la certidumbre autoritaria. El trabajo del liderazgo exige que usted gestione no sólo las respuestas adaptativas clave dentro y en el entorno de su empresa, sino también sus propios pensamientos y emociones.

Esto pondrá a prueba sus límites. Cuidarse tanto física como emocionalmente será clave para su éxito. No logrará ninguna de sus metas de liderazgo si se sacrifica a usted mismo por la causa.

Primero, permítase ser *tanto optimista como realista*. Esto creará una tensión saludable que evitará que el optimismo se transforme en negación y el realismo en cinismo.

Segundo, *encuentre santuarios, lugares* donde pueda reflexionar sobre los eventos y recuperar la perspectiva. Un santuario podría ser un lugar o actividad que le permite alejarse y recalibrar sus respuestas internas. Por ejemplo, si usted suele exigirle demasiado a su organización, podría usar el tiempo

para preguntarse: "¿Estoy empujando demasiado fuerte? ¿Estoy corriendo el riesgo de agotar a la gente con tantas exigencias, incluyéndome a mí mismo? ¿Aprecio plenamente los sacrificios que pido que hagan las personas?"


Tercero, *apóyese en confidentes* para repasar sus jornadas laborales y articular sus razones para ejecutar ciertas acciones. Lo ideal es que su confidente no sea un aliado dentro de su organización –pues un día podría terminar adoptando una postura opuesta respecto de algún tema–, sino alguien de fuera de la empresa. El criterio más importante es que su confidente tenga más interés en usted que en los temas que se discuten.

Cuarto, *lleve más de su ser emocional* al lugar de trabajo. Las manifestaciones adecuadas de emociones pueden ser una herramienta eficaz para el cambio, sobre todo cuando se equilibran con destreza. Mantener este equilibrio señala a las personas que

aunque la situación es emocionalmente complicada, es posible contenerla. Éste es un difícil acto de equilibrismo, sobre todo para las mujeres, quienes podrían preocuparse de que las ignoren por ser demasiado emocionales.

Finalmente, *no se pierda en su rol*. Definir su vida por un solo emprendimiento, por muy importante que su trabajo sea para usted y para los otros, lo hace vulnerable cuando hay cambios en el entorno.

También le niega otras oportunidades para sentirse realizado.

Lograr las aspiraciones más altas y más nobles para su organización podría requerir más que una vida entera. Es posible que sus iniciativas sólo sean el comienzo de este intento. Pero puede lograr algo que valga la pena cada día mediante las interacciones específicas que tiene con las personas en el trabajo, con su familia y con la gente con que se encuentra por casualidad. El liderazgo adaptativo es una oportunidad diaria para movilizar los recursos de las personas para prosperar en un mundo cambiante y desafiante. 

Nota: Parte de la información de este artículo fue sacada de "Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center", HBS caso N° 9-303-008 y "Strategic Review at Egon Zehnder International", HBS caso N° 9-904-071.

---

**Ronald Heifetz** ([heifetz@cambridge-leadership.com](mailto:heifetz@cambridge-leadership.com)), **Alexander Grashow** ([agrashow@cambridge-leadership.com](mailto:agrashow@cambridge-leadership.com)) y **Marty Linsky** ([marty@cambridge-leadership.com](mailto:marty@cambridge-leadership.com)) son socios de Cambridge Leadership Associates y coautores de *The Practice of Adaptive Leadership* (Harvard Business Press, 2009). Heifetz, el fundador de Center for Public Leadership en John F. Kennedy School of Government, de Harvard University, y Linsky, miembro de la facultad de Kennedy School, son los coautores de "A Survival Guide for Leaders" (HBR June 2002).

---

Reimpresión R0907F-E